



Облік і оподаткування

УДК: 657.47:658.14:330.34

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19218823>

**Інтеграція показників сталого розвитку ESG в систему управлінського
обліку виробничих корпорацій**

Костенко Юрій Олексійович,

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет,

м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-7978-8915>

Пушкар Ірина Володимирівна,

кандидат наук з державного управління, доцент,

професор кафедри обліку та оподаткування,

Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна,

<https://orcid.org/0000-0003-4380-7907>

Мельник Юрій Анатолійович,

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, Національний

університет водного господарства та природокористування, м. Рівне,

Україна, <https://orcid.org/0009-0003-2808-9588>

Прийнято: 09.03.2026 | Опубліковано: 25.03.2026

Анотація. Метою статті є поглиблення теоретичних засад і розроблення методичних підходів до інтеграції екологічних, соціальних та управлінських показників сталого розвитку (далі – ESG) у систему управлінського обліку виробничих корпорацій з урахуванням сучасних регуляторних вимог,



цифровізації бізнес-процесів та зростання ролі нефінансової інформації в ухваленні управлінських рішень. Методологічну основу дослідження становлять системний, інституційний та процесно-орієнтований підходи, а також методи логічного узагальнення, порівняльного аналізу, структурно-функціонального моделювання та економіко-аналітичної інтерпретації даних. Це дало змогу комплексно дослідити механізми інтегрування ESG-показників у внутрішні обліково-аналітичні системи підприємств. У результаті дослідження уточнено концептуальні підходи до інтеграції ESG-індикаторів у систему управлінського обліку, визначено їхню роль як складника інформаційного забезпечення стратегічного управління та обґрунтовано методичні засади відбору, структуризації та вимірювання цих показників з урахуванням галузевої специфіки виробничого сектору. Доведено доцільність поєднання фінансових і нефінансових показників у межах інтегрованої управлінської звітності, що підвищує релевантність аналітичної інформації та ефективності ухвалення управлінських рішень. У статті визначено напрями застосування ESG-показників у процесах стратегічного та операційного планування, бюджетування, внутрішнього контролю, оцінювання результативності діяльності й управління ризиками, що сприяє формуванню системи моніторингу сталого розвитку підприємств. Результати дослідження засвідчили, що інтеграція ESG-показників у систему управлінського обліку підвищує прозорість корпоративної діяльності, оптимізує витрати, знижує операційні та репутаційні ризики, зміцнює інвестиційну привабливість й формує довгострокову вартість бізнесу. У висновках узагальнено, що реалізація ESG-орієнтованої моделі управлінського обліку створює передумови переходу до інтегрованої парадигми управління, заснованої на поєднанні економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням методів кількісного оцінювання ESG-індикаторів, розробленням цифрових інструментів їхньої аналітичної обробки,



гармонізацією внутрішньої управлінської звітності з міжнародними стандартами сталого розвитку та розширенням можливостей їхнього практичного застосування у виробничих корпораціях.

Ключові слова: ESG-показники, управлінський облік, сталий розвиток, виробничі корпорації, нефінансова звітність, управлінська звітність, стратегічне управління, корпоративне управління, ESG-менеджмент.

Integration of ESG Sustainability Indicators into the Management Accounting System of Manufacturing Corporations

Yurii Kostenko,

Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the
Department of Account, Taxation, Kharkiv National Automobile and Highway
University, Kharkiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-7978-8915>

Iryna Pushkar,

PhD in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-4380-7907>

Yuriy Melnyk,

Postgraduate student,
National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0003-2808-9588>

Abstract: The purpose of this article is to deepen theoretical foundations and develop methodological approaches to integrating Environmental, Social and Governance (ESG) indicators into the management accounting system of



manufacturing corporations, taking into account contemporary regulatory requirements, business digitalization and the growing importance of non-financial information in managerial decision-making. The methodological framework of the study is based on systemic, institutional and process-oriented approaches, as well as methods of logical generalization, comparative analysis, structural and functional modeling and economic-analytical interpretation, which made it possible to comprehensively examine the mechanisms for incorporating ESG indicators into internal accounting and analytical systems. The study clarifies conceptual approaches to ESG integration in management accounting, identifies their role as a key component of strategic information support and substantiates methodological principles for the selection, structuring and measurement of ESG indicators with regard to the sectoral specifics of manufacturing corporations. The findings demonstrate the feasibility of combining financial and non-financial indicators within integrated management reporting, thereby enhancing the relevance of analytical information and improving the effectiveness of managerial decision-making. The article also determines the directions for applying ESG indicators in strategic and operational planning, budgeting, internal control, performance evaluation and risk management, which contributes to the formation of a comprehensive monitoring system for sustainable corporate development. The results confirm that integrating ESG indicators into management accounting enhances corporate transparency, optimizes costs, mitigates operational and reputational risks, strengthens investment attractiveness and supports the creation of long-term business value. The conclusions emphasize that the implementation of ESG-oriented management accounting provides the basis for a transition toward an integrated management paradigm focused on balancing economic efficiency, social responsibility and environmental sustainability. Prospects for further research are associated with improving quantitative measurement techniques for ESG indicators, developing digital analytical tools, harmonizing internal reporting with international



sustainability standards and expanding their practical application in manufacturing corporations.

Keywords: ESG indicators, management accounting, sustainable development, manufacturing corporations, non-financial reporting, management reporting, strategic management, corporate governance, ESG management.

Постановка проблеми. Посилення вимог щодо прозорості корпоративної діяльності, орієнтація бізнесу на принципи сталого розвитку та зростання ролі нефінансових чинників оцінювання результативності підприємств актуалізують інтеграцію показників ESG у систему управління виробничими корпораціями. У сучасній практиці корпоративного управління дедалі більшого значення набувають екологічні, соціальні й управлінські аспекти діяльності підприємств, що відображено в розвитку міжнародних стандартів нефінансової звітності та розширенні вимог до розкриття інформації про сталий розвиток. У таких умовах управлінський облік має забезпечувати комплексне інформаційно-аналітичного забезпечення процесів планування, контролю та ухвалення управлінських рішень. Водночас у більшості виробничих корпорацій він і надалі орієнтований переважно на відображення фінансових результатів діяльності, що обмежує можливості оцінювання екологічних і соціальних наслідків управлінських рішень та повністю не забезпечує формування інформаційної бази для реалізації стратегій сталого розвитку.

Зв'язок проблеми з важливими науковими й практичними завданнями полягає в необхідності розроблення методичних підходів до інтеграції ESG-показників у систему управлінського обліку, їхньої адаптації до специфіки виробничих корпорацій та використання в процесах планування, контролю й ухвалення рішень. Результати дослідження сприятимуть підвищенню ефективності системи корпоративного управління, прозорості діяльності та



довгострокової конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових джерел щодо інтеграції ESG-показників у систему управлінського обліку засвідчує, що вітчизняна наукова думка поступово зміщується від загальнотеоретичного осмислення сталого розвитку до розроблення прикладних механізмів інтеграції нефінансових індикаторів у корпоративні обліково-аналітичні системи. Водночас більшість досліджень зосереджена на питаннях нефінансової звітності та загальних засадах сталого розвитку, тоді як інтегрування ESG у внутрішню систему управлінського обліку виробничих корпорацій висвітлене недостатньо.

Управлінський облік як елемент організаційно-економічного механізму сталого розвитку, що підкреслює його стратегічну роль у забезпеченні збалансованості діяльності підприємств, розглядають В. Гавриленко, В. Чиж, С. Демиденко та Є. Камишний [1]. Водночас автори надають меншого значення практичним аспектам добору та вимірювання ESG-індикаторів. На адаптації управлінського обліку до сучасних викликів і зростанні ролі нефінансової інформації акцентує С. Скрипник [2], однак ESG-підхід подано переважно в узагальненому вигляді. Концептуальні засади інтеграції ESG-звітності в систему корпоративного обліку, що формує основу для подальших досліджень практичних механізмів її використання, розкривають О. Олійник та В. Іваницький [3].

Взаємозв'язок ESG-принципів із Цілями сталого розвитку обґрунтовують В. Костюченко, І. Пашенко та І. Саковець [4], підкреслюючи роль обліку як координаційного інструменту. На гармонізації звітності зі стандартами ESRS зосереджується О. Усатенко [5], демонструючи нормативний вимір трансформації облікових систем. Галузевий аспект висвітлюють у своїй роботі О. Панченко та С. Гринявський [6], які показують залежність облікових трансформацій від специфіки сектору економіки.



Сутність управлінського обліку в контексті досягнення ЦСР переосмислюють Ю. Максимів, В. Якубів, Н. Пилипів, І. П'ятничук і П. Гориславець [7], пропонуючи його багатовимірну інтерпретацію. Інституційні передумови розвитку обліку сталого розвитку в Україні аналізують В. Ганусич і В. Шімон [8], тоді як трансформацію облікових систем у банківському секторі розглядають Ю. Стрільчук, В. Лавренюк і В. Ковбаса [9]. Роль ESG-звітності в підвищенні прозорості бізнесу досліджує Г. Головчак [10], акцентуючи на її зовнішньому вимірі.

Отже, наявні дослідження формують теоретичну основу для вивчення ESG-орієнтованого управлінського обліку, проте недостатньо розкритими залишаються питання добору релевантних ESG-індикаторів для виробничих корпорацій, їхньої структуризації у внутрішній звітності, методів вимірювання та використання в процесах планування, контролю й оцінювання результативності діяльності, що визначає перспективність подальших досліджень у цьому напрямі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активний розвиток досліджень у сфері сталого розвитку та ESG, низка аспектів інтеграції ESG-показників у систему управлінського обліку виробничих корпорацій потребує ґрунтовного доопрацювання. Зокрема, відсутній єдиний методичний підхід до відбору, стандартизації та інтеграції ESG-індикаторів у процеси бюджетування, калькулювання, контролю витрат і оцінювання результативності. Недостатньо розробленими залишаються методи кількісного вимірювання екологічних і соціальних параметрів та їхньої трансформації в релевантні управлінські показники.

Причинами таких прогалин є фрагментарність наукових підходів, орієнтація досліджень переважно на зовнішню звітність, відсутність уніфікованих стандартів управлінського обліку ESG і складність інтеграції нефінансових показників у традиційні облікові системи виробничих підприємств. Водночас їхнє розв'язання є важливим для формування



повноцінної інформаційної бази управління, підвищення ефективності рішень і забезпечення довгострокової стійкості корпорацій.

У статті передбачено уточнення концептуальних засад інтеграції ESG у систему управлінського обліку, обґрунтування підходів до їхнього вимірювання та використання в процесах планування, контролю й оцінювання діяльності, що визначає авторський внесок у розвиток ESG-орієнтованого управлінського обліку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в поглибленні теоретико-методичних засад інтеграції показників сталого розвитку ESG у систему управлінського обліку виробничих корпорацій для підвищення якості інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Завданням дослідження є:

- 1) поглибити теоретико-концептуальні засади інтеграції ESG-показників, уточнивши їхній взаємозв'язок зі стратегічними цілями виробничих корпорацій;
- 2) обґрунтувати методичні підходи до відбору, структуризації та вимірювання ESG-індикаторів з урахуванням галузевої специфіки;
- 3) визначити напрями використання ESG-показників у процесах планування, контролю та оцінювання результативності діяльності корпорацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінський облік є основним компонентом інформаційно-аналітичного забезпечення механізму сталого розвитку, оскільки процеси планування, обліку, контролю й аналізу мають охоплювати не лише фінансові, а й екологічні та соціальні параметри діяльності. У міжнародній практиці такий підхід визначають як sustainable management accounting – систему, що поєднує кількісні показники використання природних ресурсів, рівня викидів і соціального впливу з їхньою вартісною інтерпретацією. Це забезпечує менеджмент релевантною інформацією для внесення до собівартості витрат на утилізацію відходів,



екологічні штрафи, платежі за викиди парникових газів, а також витрат на персонал і реалізацію соціальних програм [1, с. 72].

Особливий акцент робиться на інтеграції ESG-чинників до системи управлінського обліку. Посилення вимог інвесторів, регуляторних органів і суспільства щодо прозорості та соціальної відповідальності зумовлює необхідність урахування підприємствами не лише фінансових, а й нефінансових показників діяльності. Зокрема, у 2020 році Європейський Союз ухвалив Директиву про нефінансову звітність (Non-Financial Reporting Directive, NFRD), яка передбачає розкриття компаніями інформації про їхній екологічний, соціальний та управлінський вплив. Це стало вагомим кроком у стандартизації обліку ESG-чинників і посиленні їхньої ролі в стратегічному управлінні [2, с. 80].

Нині ESG-підходи набули статусу визначальної управлінської практики, оскільки високий рівень ESG-ефективності формує для компаній значні конкурентні переваги. Посилення вимог щодо ESG-звітності зумовлює необхідність перегляду як структури розкриття інформації, так і системи показників загалом. Формування системного підходу до управління ESG-аспектами дає змогу наглядовим органам краще оцінювати пов'язані ризики та ефективніше використовувати можливості сталого розвитку. В умовах обмежених ресурсів підприємствам доцільно концентруватися на значущих ESG-напрямах, що мають найбільший вплив на результати діяльності та взаємодію із зацікавленими сторонами. Компанії з вищими ESG-показниками, як правило, демонструють кращі фінансові результати, більшу здатність утримувати персонал і формувати довгострокову вартість. З огляду на зростання обсягів ESG-інвестицій підприємствам необхідно оперативно адаптуватися до вимог інституційних інвесторів щодо прозорого розкриття інформації та реагувати на регуляторні зміни [3, с. 48].

Бухгалтерський облік відіграє важливу інформаційну роль у забезпеченні досягнення Цілей сталого розвитку (далі – ЦСР), формуючи



основу для управлінської звітності та прийняття відповідних управлінських рішень. Завдяки детальному аналізу фінансових результатів та інтеграції нефінансових метрик, фахівці-бухгалтери формують підґрунтя для ухвалення відповідальних управлінських рішень, що визначають майбутнє компанії. Важливою перевагою обліку є його здатність сприяти зниженню негативного впливу на довкілля через раціональніше використання ресурсів і мінімізацію втрат. Водночас до обмежень можна віднести те, що відповідні практики не завжди є обов'язковими та належним чином верифікованими; надання неперевіреної інформації створює репутаційні ризики для підприємств. Крім того, запровадження облікових підходів, орієнтованих на досягнення ЦСР, потребує додаткових ресурсів, компетенцій і спеціалізованих знань. У цих умовах трансформується й роль бухгалтера, що передбачає формування цілісного професійного бачення в контексті економіки сталого розвитку [4, с. 122].

Нефінансова інформація про діяльність підприємств є важливим складником забезпечення їхнього сталого розвитку. Вона підсилює інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність, а також сприяє зростанню прозорості та довіри завдяки аудиторському підтвердженню об'єктивності даних. Водночас відсутність звітності зі сталого розвитку, яка б доповнювала фінансову, ускладнює доступ зацікавлених сторін до інформації щодо соціальних і екологічних аспектів діяльності поряд з економічними показниками. Унаслідок цього виникає інформаційний розрив, що обмежує можливості комплексного оцінювання результативності компаній у ширшому контексті сталого розвитку [5, с. 27].

Отже, сучасні концептуальні підходи до інтеграції ESG у систему управлінського обліку виробничих корпорацій ґрунтуються на системному поєднанні стратегічного, інформаційного та аналітичного компонентів управління. Така інтеграція забезпечує формування комплексної моделі оцінювання діяльності підприємств, сприяє підвищенню ефективності



використання ресурсів, мінімізації ризиків і зміцненню довгострокової конкурентоспроможності в умовах переходу до економіки сталого розвитку. Концептуальні підходи до інтеграції ESG-показників у систему управлінського обліку виробничих корпорацій наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Концептуальні підходи до інтеграції ESG-показників у систему
управлінського обліку виробничих корпорацій

Концептуальний підхід	Сутність підходу	Основні ESG-компоненти	Значення для управлінського обліку
Інформаційно-аналітичний	Інтеграція ESG-показників у систему внутрішньої звітності та аналітики	Екологічні, соціальні, управлінські	Забезпечує інформаційну підтримку ухвалення управлінських рішень
Стратегічний	Застосування ESG як інструменту стратегічного планування та оцінки ефективності	ESG-індикатори довгострокового розвитку	Сприяє узгодженню стратегічних цілей і операційної діяльності
Процесно-орієнтований	Інтеграція ESG-показників у процеси бюджетування, контролю та аналізу	Операційні ESG-метрики	Підвищує ефективність управління витратами та ресурсами
Інтегрований	Поєднання фінансових і нефінансових показників у єдиній системі обліку	Комплекс ESG-показників	Формує багатовимірну модель оцінювання результативності

Джерело: власна розробка авторів

Отже, узагальнення концептуальних підходів підтверджує, що ефективна інтеграція ESG-показників у систему управлінського обліку виробничих корпорацій можлива лише за умови їхнього системного поєднання з фінансовими індикаторами, управлінською звітністю та процесами стратегічного планування. Це забезпечує підвищення



обґрунтованості управлінських рішень, посилення контролю за використанням ресурсів і формування довгострокової стійкості підприємств.

Облік сталого розвитку відображає економічні, екологічні та соціальні витрати й вигоди підприємницької діяльності. Соціальні та природоохоронні аспекти є не лише складником управління сталим розвитком, а й формують реальні фінансові наслідки, що можуть бути представлені у вартісному вимірі. Попри складність монетизації природного та соціального капіталу, розширення спектра показників і їхня інтерпретація в грошовому вираженні сприяють обґрунтованому врахуванню таких впливів у процесі ухвалення управлінських рішень [6, с. 333]. Для того щоб управлінський облік реально сприяв досягненню ЦСР, керівництво підприємства має демонструвати високий рівень суспільної відповідальності, що забезпечує системність розкриття інформації та формування соціально орієнтованої поведінки. Якщо ж оприлюднення даних про функціонування бізнесу в межах екологічних обмежень, управління відходами, організацію ланцюгів постачання та забезпечення сталості створення вартості буде зумовлене тільки прагненням економічної вигоди, управлінський облік не зможе повноцінно виконувати свою роль у підтримці сталого розвитку [7, с. 122].

Важливим напрямом інституційного забезпечення прозорості нефінансової інформації є реалізація Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку (далі – Стратегії) [11]. Документ передбачає розвиток відповідної IT-інфраструктури для оброблення значних масивів нефінансових даних та підвищення прозорості звітності. На наступному етапі планується створення єдиної електронної платформи для подання підприємствами звітів зі сталого розвитку та їх відкритого оприлюднення. Така платформа виконуватиме дві основні функції: спрощуватиме процес подання звітності через уніфіковані електронні форми, а також забезпечуватиме зручний доступ інвесторів, органів влади та громадськості до інформації про результати діяльності підприємств у сфері сталого розвитку.



Передбачається запровадження стандартизованого електронного формату звітності, сумісного з європейськими вимогами, зокрема XBRL/iXBRL, що сприятиме автоматизації збору й аналізу нефінансових показників. Використання структурованих інтерактивних форматів відповідатиме практикам ЄС і забезпечить інтеграцію української звітності до глобальних інформаційних систем. Водночас державні органи отримають ефективні інструменти моніторингу, які дадуть змогу на основі електронних даних відстежувати екологічні, енергетичні та соціальні показники підприємств для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, цифрова інфраструктура є важливою умовою результативної реалізації Стратегії, забезпечуючи ефективність і прозорість звітування [8, с. 30].

Певні позитивні зміни відбуваються і в професійному середовищі: аудиторські компанії започатковують освітні програми з верифікації нефінансових даних, університети – навчальні курси з нефінансової звітності, а окремі банки формують внутрішні ESG-орієнтовані робочі групи. Водночас зберігається проблема недостатньої кількості фахівців, які поєднують компетенції з бухгалтерського обліку, фінансового аналізу та знання екологічних і соціальних аспектів відповідального бізнесу. Стратегія передбачає до кінця 2026 року підготовку незалежних аудиторів для перевірки звітів зі сталого розвитку та здійснення системних освітніх заходів щодо підвищення кваліфікації банківських працівників. Фінансовим установам рекомендується оцінити власну готовність до впровадження звітності, визначити бізнес-процеси, пов'язані з новими стандартами, а також проаналізувати ризики й можливості, що виникають у зв'язку з інтеграцією ESG-підходів [9, с. 346].

Рівень інтеграції ESG-звітності як засобу підвищення прозорості бізнесу визначається зростанням уваги до погіршення стану довкілля та необхідністю узгодження соціальних інтересів, корпоративних цілей і екологічних вимог. Водночас актуальність оперативного впровадження ESG-стандартів може



варіюватися залежно від галузевої специфіки підприємств. Найбільш нагальною ця потреба є для компаній, діяльність яких супроводжується істотним негативним впливом на довкілля, зокрема пов'язаним із високим рівнем викидів парникових газів [10, с. 3]. Методичні підходи до відбору, структуризації та вимірювання ESG-індикаторів з урахуванням галузевої специфіки представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Методичні підходи до відбору, структуризації та вимірювання ESG-індикаторів з урахуванням галузевої специфіки

Методичний підхід	Сутність підходу	Критерії відбору ESG-індикаторів	Структуризація показників	Методи вимірювання
Стратегічно-орієнтований	Формування системи ESG-показників відповідно до стратегічних цілей сталого розвитку підприємства	Матеріальність, релевантність, відповідність ESG-стратегії	Розподіл на стратегічні та операційні індикатори	KPI, інтегральні індекси, бенчмаркінг
Ризик-орієнтований	Відбір показників з урахуванням екологічних, соціальних і управлінських ризиків	Рівень ризику, імовірність і масштаб впливу	Групування за видами ризиків	Оцінка ризиків, сценарний аналіз
Процесно-орієнтований	Інтеграція ESG у виробничі та управлінські процеси	Вплив на витрати, продуктивність і ефективність	Розподіл за етапами виробничого циклу	Нормативний аналіз, ABC-костинг
Інформаційно-аналітичний	Інтеграція ESG у систему управлінської звітності	Повнота, об'єктивність, порівнюваність	Розподіл за ESG-компонентами	Аналітичні коефіцієнти, дашборди



Методичний підхід	Сутність підходу	Критерії відбору ESG-індикаторів	Структуризація показників	Методи вимірювання
Вартісно-орієнтований	Переведення ESG-показників у фінансовий вимір	Можливість монетизації, економічна значущість	Поділ на прямі та непрямі витрати/вигоди	Вартісна оцінка, cost-benefit аналіз
Порівняльно-бенчмаркінговий	Оцінювання ESG на основі галузевих порівнянь	Галузеві стандарти, рейтинги	Групування за галузевими параметрами	Бенчмаркінг, рейтингування
Нормативно-стандартизовані	Орієнтація на міжнародні стандарти ESG-звітності	Відповідність GRI, ESRS, SASB	Структурування за міжнародними рамками	Стандартизовані методики

Джерело: власна розробка авторів

Отже, обґрунтування методичних підходів до відбору, структуризації та вимірювання ESG-індикаторів підтверджує необхідність їхнього комплексного застосування з урахуванням галузевої специфіки виробничих корпорацій. Поєднання стратегічного, ризик-орієнтованого, процесного та вартісного підходів забезпечує формування релевантної інформаційної бази для ухвалення управлінських рішень, підвищує точність оцінювання результативності та сприяє інтеграції нефінансових показників у систему управлінського обліку. Це зміцнює прозорість діяльності підприємств і підтримує досягнення довгострокових цілей сталого розвитку.

Прагнення впроваджувати ESG-практики, що підтримуються ООН, не обмежується лише великими компаніями, а розглядається як природний етап еволюції бізнесу, оскільки традиційний фінансовий облік охоплює переважно внутрішні ресурси, грошові потоки та економічні, а частково й соціальні та екологічні результати діяльності [12, с. 5].

Низка міжнародних організацій і зацікавлених сторін, зокрема інвестори, регулятори ринків, корпоративний сектор та аудиторські компанії, наголошують на потребі узгодження й гармонізації стандартів звітності у



сфері сталого розвитку для підвищення прозорості, зрозумілості та порівнянності корпоративних даних. Саме з цією метою вони звернулися до Фонду МСФЗ із закликом розв'язати проблему складності та несумісності наявних стандартів відповідно до його мандата діяти в інтересах суспільства [13, с. 1295].

Стратегічними довгостроковими пріоритетами сталого розвитку підприємств мають стати консолідація зусиль усіх зацікавлених сторін для вдосконалення інформаційної політики у сфері сталого розвитку й підвищення рівня їхньої обізнаності, розширення аналітичної бази й формування об'єктивної звітності, активізація трансферу технологій і знань, а також посилення результативності природоохоронної діяльності. У кризових умовах інклюзивні фінансові механізми виконують стабілізаційну функцію, забезпечуючи підтримку малого бізнесу та вразливих груп населення, що є особливо важливим для збереження економічної активності [14, с. 157].

У сучасних умовах трансформації корпоративного управління ESG-показники дедалі активніше застосовуються як інструмент інтеграції нефінансових аспектів у процеси планування, контролю та оцінювання результативності діяльності корпорацій. Їх застосування сприяє формуванню комплексної інформаційної бази для ухвалення управлінських рішень, що враховують не лише фінансові результати, а й екологічні, соціальні та управлінські наслідки діяльності підприємства. У процесах стратегічного й тактичного планування ESG-показники дають змогу узгоджувати цілі сталого розвитку із загальною бізнес-стратегією, визначати пріоритетні напрями інвестування, прогнозувати ризики та оцінювати довгострокову ефективність управлінських рішень. Інтеграція ESG-метрик до бюджетування забезпечує точніше планування витрат на природоохоронні заходи, соціальні програми, підвищення енергоефективності та вдосконалення корпоративного управління.



У системі внутрішнього контролю ESG-показники виконують функцію індикаторів відповідності діяльності встановленим стандартам, даючи змогу своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ризики та коригувати управлінські дії. Застосування аналітичних інструментів, таких як внутрішні аудити, ESG-дашборди та основні показники ефективності, сприяє підвищенню прозорості управління та забезпечує моніторинг досягнення цільових орієнтирів. У контексті оцінювання результативності діяльності корпорацій ESG-показники інтегруються в систему багатовимірного аналізу, що дає змогу оцінювати ефективність використання ресурсів, рівень соціальної відповідальності, якість корпоративного управління та екологічну ефективність поряд із фінансовими результатами [15, с. 4].

Таким чином, використання ESG-показників у процесах планування, контролю та оцінювання результативності діяльності корпорацій сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, формуванню довгострокової вартості бізнесу та забезпеченню його стійкості в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Напрями використання ESG-показників у процесах управління діяльністю корпорацій наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

Напрями використання ESG-показників у процесах управління
діяльністю корпорацій

Управлінський процес	Напрями використання ESG-показників	Основні індикатори	Методи застосування	Очікуваний управлінський ефект
Стратегічне планування	Узгодження ESG-цілей із корпоративною стратегією розвитку	Викиди CO ₂ , енергомісткість, частка відновлюваних ресурсів, рівень комплаєнсу	Стратегічний аналіз, сценарне моделювання, SWOT-аналіз	Підвищення довгострокової конкурентоспроможності
Операційне планування	Планування витрат на екологічні та	Обсяг відходів, витрати на охорону праці,	Бюджетування, прогнозування,	Оптимізація витрат і



Управлінський процес	Напрями використання ESG-показників	Основні індикатори	Методи застосування	Очікуваний управлінський ефект
	соціальні заходи	соціальні інвестиції	калькулювання витрат	підвищення ефективності
Поточний контроль	Моніторинг виконання ESG-показників	Показники безпеки праці, використання ресурсів, дотримання стандартів	Внутрішній аудит, порівняльний аналіз	Зниження операційних ризиків
Контроль ризиків	Оцінка ESG-ризиків і відхилень	Рівень забруднення, штрафи, інциденти	Ризик-аналіз, матриці ризиків	Підвищення стійкості бізнесу
Оцінювання результативності	Комплексна оцінка ефективності діяльності	ESG-рейтинги, інтегральні індекси, продуктивність праці	Бенчмаркінг, інтегрований аналіз	Підвищення інвестиційної привабливості
Мотивація персоналу	Інтеграція ESG-показників до системи стимулювання	Показники безпеки, навчання, гендерний баланс	KPI-аналіз, оцінювання ефективності	Зростання продуктивності праці
Комунікація зі стейкхолдерами	Розкриття ESG-результатів діяльності	Соціальні програми, екологічні результати	Інтегрована звітність, PR-аналіз	Підвищення довіри та репутації

Джерело: власна розробка авторів

Отже, системне використання ESG-показників у процесах планування, контролю та оцінювання результативності діяльності корпорацій забезпечує інтеграцію нефінансових критеріїв у загальну систему управління та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Їхнє застосування сприяє своєчасному виявленню ризиків, оптимізації витрат, посиленню прозорості діяльності та формуванню довгострокової вартості бізнесу. Для виробничих корпорацій це є визначальним чинником досягнення стратегічної стійкості та



конкурентоспроможності в умовах сучасних економічних і регуляторних викликів.

Висновки. У процесі дослідження уточнено концептуальні підходи до інтеграції ESG-показників у систему управлінського обліку. Встановлено, що ефективна інтеграція нефінансових індикаторів ґрунтується на поєднанні інформаційно-аналітичного, стратегічного, процесно-орієнтованого та інтегрованого підходів. Такий підхід забезпечує узгодження екологічних, соціальних і управлінських параметрів діяльності з фінансовими показниками підприємства, формування комплексної інформаційної бази для ухвалення управлінських рішень і підвищення об'єктивності оцінювання результативності діяльності виробничих корпорацій у контексті сталого розвитку.

Обґрунтовано методичні підходи до відбору, структуризації та вимірювання ESG-індикаторів з урахуванням галузевої специфіки виробничих підприємств. Доведено доцільність комплексного застосування стратегічно-орієнтованого, ризик-орієнтованого, процесно-орієнтованого, інформаційно-аналітичного, вартісного та порівняльно-бенчмаркінгового підходів. Їх застосування дає змогу формувати релевантну систему показників, що відображає основні екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності, забезпечує можливість їхньої структуризації відповідно до міжнародних стандартів та створює передумови для інтеграції нефінансової інформації в систему управлінського обліку.

Визначено напрями використання ESG-показників у процесах планування, контролю та оцінювання результативності діяльності корпорацій. Доведено, що їхнє застосування в стратегічному та операційному плануванні, бюджетуванні, системі внутрішнього контролю, управлінні ризиками та оцінюванні ефективності сприяє формуванню комплексної моделі управління діяльністю підприємства. Інтеграція ESG-метрик в управлінські процеси забезпечує підвищення прозорості діяльності, оптимізацію витрат, своєчасне



виявлення ризиків і зміцнення довгострокової конкурентоспроможності виробничих корпорацій.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком інтегрованих підходів до управління на основі ESG, застосуванням процесно-орієнтованих і ризик-орієнтованих методологій, а також цифрових інструментів аналітики для оцінювання результативності діяльності корпорацій. Це дасть змогу поглибити теоретичні положення та підвищити практичну значущість управлінського обліку як основного інструменту реалізації стратегії сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Гавриленко В., Чиж В., Демиденко С., Камишний Є. Інтегрування управлінського обліку в механізми організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26, № 76 (3). С. 67–79. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.340907](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.340907)
2. Скрипник С. Адаптація систем управлінського обліку до сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 78–85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-11>
3. Олійник О. В., Іваницький В. М. Управлінський вимір ESG-звітності: концептуальні засади інтеграції у систему корпоративного обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2025. № 2 (61). С. 47–53. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2\(61\)-47-53](https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2(61)-47-53)
4. Костюченко В., Пащенко І., Саковець І. Принципи ESG і цілі сталого розвитку: обліковий аспект. *Grail of Science*. 2023. № 27. С. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.012>
5. Усатенко О. В. Гармонізація звітності українських підприємств зі стандартами ESRS як інструмент досягнення цілей сталого розвитку України.



Бізнес Інформ. 2025. № 1. С. 26–33. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-26-33>

6. Панченко О. Д., Гринявський С. М. Вплив концепції сталого розвитку на побудову стратегічного управлінського та фінансового обліку в сільському господарстві. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. № 3. С. 331–335. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-59>

7. Максимів Ю. В., Якубів В. М., Пилипів Н. І., П'ятничук І. Д., Гориславець П. А. Переосмислення суті управлінського обліку в контексті досягнення Цілей сталого розвитку. *Фінанси України.* 2023. № 1. С. 117–128. URL: https://finukr.org.ua/?aid=4954&page_id=723 (дата звернення: 05.01.2026).

8. Ганусич В. О., Шімон В. Стратегія запровадження обліку і звітності зі сталого розвитку в Україні. *Київський економічний науковий журнал.* 2025. № 10. С. 29–38. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/270/264> (дата звернення: 05.01.2026).

9. Стрільчук Ю.І., Лавренюк В.В., Ковбаса В.А. Трансформація системи фінансового обліку та звітності в банках України на засадах сталого розвитку. *Збірник наукових праць «Вчені записки».* 2025. № 41(4). С. 340–351. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.23.161.167

10. Головчак Г. Оцінка ефективності ESG-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство.* 2024. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28>

11. Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.01.2026).

12. Маслак О. І., Гришко Н. Є., Яковенко Я. Ю., Пирогов А. Д., Дубовик О. І. Циркулярна економіка в Україні: екологічне, соціальне та корпоративне управління (ESG) як інструмент стійкості соціально-відповідального бізнесу в



умовах подолання пандемії COVID-19. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.3.3>

13. Giner B., Luque-Vílchez M. A commentary on the “new” institutional actors in sustainability reporting standard-setting: a European perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 2022. Vol. 13, № 6. P. 1284–1309. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-06-2021-0222>

14. Яковлев В. І., Назарова Т. Ю. Фінансова інклюзія в умовах високої невизначеності та структурних трансформацій економіки. *Дослідження та оптимізація економічних процесів: тези 22-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Оптимум-2025»* (м. Харків, 9–11 грудня 2025 р.). Харків: НТУ «ХПІ», 2025. С. 156–158. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/8e565c68-0268-4e98-a733-87b5a538012f/download> (дата звернення: 05.01.2026)

15. Olkhovsky V. Adaptation of precision agriculture systems to conditions of labor shortages in agriculture. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18137244>